



## Selvledelse under systemkontrol

Nielsen, Flemming; Andersen, Vibeke

*Published in:*  
Arbejdspladsen som læringsmiljø

*Publication date:*  
2004

*Document Version*  
Early version, also known as pre-print

[Link back to DTU Orbit](#)

*Citation (APA):*  
Nielsen, F., & Andersen, V. (2004). Selvledelse under systemkontrol. In V. Andersen, B. Clematide, & S. H. Pedersen (Eds.), *Arbejdspladsen som læringsmiljø* (pp. 53-74). Roskilde Universitetsforlag.

---

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Publiceret i Andersen, Vibeke, Bruno Clematide og Steen Høyrup (red.)  
Arbejdspladsen som læringsmiljø. Learning Lab Denmark /Roskilde  
Universitetsforlag 2004

## **Selvledelse under systemkontrol (N1)**

### **- om IKT og læringsmiljøer i arbejdet (N2)**

#### **Flemming Nielsen og Vibeke Andersen (N3)**

*Hvad der sker med arbejdet og med læringsmiljøerne i arbejdet når informationsteknologien på den ene side overflødiggør en række kompetencer på den anden side skaber en række nye? Med begreber som selvledelse under systemkontrol søges det at indfange de modsætninger der er i og med at der på den ene side åbnes nye muligheder for decentrale strukturer, fleksibilitet og selvledelse og på den anden side foregår en mere koordineret styring og kontrol af arbejdet gennem en række elektronisk baserede ledelsesinformationssystemer, hvor lederen kommer på afstand af arbejdet. Det stiller helt andre krav til det som medarbejdere og ledere skal kunne og giver dermed andre muligheder og begrænsninger på én og samme gang for læringsmiljøerne på arbejdspladsen.*

#### **Indledning (N2)**

Denne artikel har et særligt fokus på, hvad der sker med arbejdet og læringsmiljøerne i arbejdet, når informations- og kommunikationsteknologierne (IKT) overtager stadig større dele af arbejdet og kontrollen med arbejdet. I store dele af forskningen indenfor det læringsteoretiske felt, indenfor HRM og i det hele taget inden for både humaniora og samfundsvidenskaberne er den teknologiske vinkel blevet tonet ned eller er helt forsvundet.

Samtidig med at vi i artiklen går på opdagelse efter den noget fraværende teknologivinkel, prøver vi at sammenstille hvad vi kan finde af gamle og nye tilgange, der kan danne grundlag for at forstå hvordan IKT påvirker de nye læringsmiljøer for især det akademiske arbejde inden for staten. At fokus især lægges her skyldes, at de

empiriske eksempler er hentet herfra, men de fleste af artiklens overvejelser kan ses som refleksioner over teknologiens udfordringer til kompetenceudviklingen og til formningen af læringsmiljøer i arbejdet i bred almindelighed.

Generelt kan man sige, at teknologiudviklingen er en lang beskrivelse af, hvordan menneskelige kompetencer overtages af teknologien og hvordan nye kompetencefelter samtidig opstår. Denne historie er ikke ny, da den kan beskrives som den teknologiudviklingsproces som store dele af landbruget og industrien har gennemløbet de sidste 100-150 år, og fortsat er i gang med.

Det nye er, at det nu også er det akademiske arbejde i alle dets nuancer, som står for tur. Informationsteknologien overtager stadig flere dele af det akademiske arbejde og samtidig opstår der konstant nye kompetencekrav. I den brede debat er der en tendens til at overse denne dobbelthed i udviklingsprocessen. I stedet fokuseres på de nye muligheder for at realisere sig selv gennem arbejdet, som informationsteknologien også muliggør, bl.a. i kraft af de øgede muligheder for selvledelse og fleksibel arbejdstilrettelæggelse, som udviklingen også fører med sig. Kritikkerne af selv samme udvikling påpeger de problemer det giver i form af stress og overbelastning, fordi det i høj grad overlades til den enkelte selv at håndtere de modsætninger der opstår i arbejdet, f.eks. mellem tid og kvalitet. Det betyder at ansvar og skyld bliver koblet sammen, så det ofte opleves som ens egen skyld ikke at kunne honorere de forventninger, der stilles i arbejdet og som man selv som ansvarlig medarbejder stiller sig selv. Det fører let til en kritik af ledelsesformen som manipulatorisk og individualiserende, men spørgsmålet er, om det ikke er alle i organisationen, der bliver ofre for en ideologisk diskussion om hvad frihed og ansvar vil sige i denne kontekst?

Artiklen slår til lyd for, at en mere gennemgribende forståelse af konsekvenserne af og potentialerne i IKT for kompetenceudviklingen og læringsmiljøerne på arbejdspladsen kan nuancere både HRM optimisternes og dens kritikeres mere sorte syn på udviklingen. Herved forsøges det på den ene side at komme uden om og videre end den moralske lovprisning af det såkaldte videnssamfund, og på den anden side at give en forklaring på udviklingens kritikere, der på et lige så moralsk grundlag angriber de første for at påføre arbejdsstyrken store belastninger i form af stress, individualisering, skyld og angst.

Artiklen er bygget op omkring tre spørgsmål, vi finder relevante at stille i relation til IKT og læringsmiljøer på arbejdet, tre spørgsmål vi forsøger at opstille nogle svar på, svar der forhåbentlig kan skabe debat:

1. Hvad er der blevet at teknologidebatten og den ret omfattende forskning der pågik i den spæde start af den informationsteknologiske æra? Frem til midten af 80'erne var der en livlig debat, men den synes at dø ud ligesom det hele blev alvorligt, hvorfor? Efter vor vurdering er den ikke mindre relevant nu, hvor informationsteknologien for alvor er ved at trænge ind i det administrative, det serviceorienterede og det intellektuelle (videns)arbejde. Er et teknologisk udgangspunkt ikke længere relevant i arbejdslivsforskningen, indenfor læringsteorierne og inden for HRM?
2. Hvad sker der med arbejdet, når informationsteknologien overtager såvel dele af selve arbejdet som kontrollen og styringen af samme. I vendinger formuleret som selvledelse under systemkontrol stiller vi spørgsmålet, hvilke muligheder og begrænsninger giver det for udviklingen af læringsmiljøer i arbejdet?
3. Under indtryk af udviklingen i IKT og de heraf følgende organisatoriske ændringer, hvilke former for viden og kompetenceudvikling er det så nødvendigt for medarbejderne at sikre sig, for at få indflydelse på læringsmiljøerne i arbejdet?

Artiklen skal ses som vor odysseé rundt i de videnskabelige tilgange til forståelse af det vi kalder det teknisk-organisatoriske læringsmiljø, som vi vender tilbage til senere i artiklen. Denne rejse, som endnu ikke er tilendebragt, skulle gerne give nye forudsætninger for at forstå de grundlæggende betingelser for læringsmiljøer på arbejdspladsen, når det gælder akademisk arbejde. Nogle pointer er måske trukket lidt for skarpt op, når det gælder det brede akademiske arbejdsmarked, da vi har ladet os inspirere af en case, der netop er udvalgt som stående helt i front med hensyn til IKT og medfølgende organisatoriske tiltag.

Som en sand odysseé er vi blevet mødt med mange lokketoner fra forskellige teoriretninger og vi har kæmpet til tider drabelige slag med retninger, der truede hele vort eget teorigrundlags eksistens ligesom vi, som Odysseus selv, har siddet fanget for længe i overvejelser, der ikke ville slippe taget i os. Men til forskel Odysseus har vi

mulighed for at sende en frontberetning fra selve rejsen. Rejsen er blandt andet et toårigt projekt om læringsmiljøer på arbejdspladsen for akademikere i staten, et projekt, der afsluttet foråret '05.<sup>1</sup>

Hvis man i denne artikel leder efter, hvordan man skaber og vedligeholder konstruktive læringsmiljøer på arbejdspladsen får man altså ikke den fulde historie her. Vi arbejder pt. på hvordan vore analyser af det teknisk-organisatoriske læringsmiljø kan suppleres med projektets andre dele, dvs. hvordan det teknisk-organisatoriske læringsmiljø spiller sammen med henholdsvis det sociale læringsmiljø og med medarbejdernes livsløb, da de alle spiller sammen i læringsmiljøerne på arbejdspladsen.

### ***Hvad er det blevet at teknologidebatten?(N2)***

Som enhver god forsker ved, er det nødvendigt at orientere sig i 'state of the art' når man bevæger sig ind i nye og beslægtede forskningsfelter. Således foretog vi en bred sondering indenfor det forskningsfelt, som bredt karakteriseres som IKT og læring.<sup>2</sup> Vi skal ikke lægge skjul på, at det skabte en vis undren hos os, at denne forskning primært forholdt sig til to ting, nemlig som det ene hvordan man lærer med brug af IKT som en form for værktøj i læreprocesser, hvilket ofte indgår i den brede betegnelse e-learning og som det andet hvordan man lærer at anvende IKT. Den problemstilling som vi var på jagt efter var derimod stort set fraværende. Vi har karakteriseret den som hvordan man lærer *under indtryk af* IKT og dermed et spørgsmål om, hvordan IKT forandrer selve grundvilkårene for arbejdets indhold og karakter, etablerer andre måder at samarbejde og kommunikere på og i det hele taget rummer mulighederne for at etablere et helt andet produktionsregime. Med andre ord var vi på jagt efter både direkte og afledte effekter af IKT på etableringen af de nye læringsmiljøer.

Som forskere der begge tidligere har arbejdet med og været involveret i teknologidebatterne op igennem 1970'erne, 1980'erne og starten af 1990'erne med teknologianalyser, teknologivurderinger og teknologipolitiklægning har det været meget overraskende, at den samfundsvidenskabelige forskning på dette område stort set ikke længere er eksisterende (Clematide 2000, Jæger 2003).

Indenfor den filosofiske forskning har der været en løbende diskussion omkring teknologien betydning. Her er det især filosofen Andrew Feenberg (Feenberg 1999),

som er blevet kendt for systematisk at arbejde med opfattelsen af teknologi i et historisk perspektiv. Feenberg beskriver hvordan teknologi tidligere i historien udelukkende blev betragtet rent instrumentelt, idet teknologi var neutral og et middel til fremskridt. Denne opfattelse udviklede sig senere til en teknologideterminisme med teknologien som den væsentligste drivkraft for samfundsudviklingen, hvor der blev sat lighedstegn mellem teknologisk udvikling og muligheden for at udvikle rige og lykkelige mennesker. På den måde blev det teknologien, der bestemte samfundets udvikling.

Omsat til den hjemlige debat i 1980'erne svarer det til, at teknologien som drivkraft blev omsat til teknologilokomotivet, der drev den samfundsmæssige udvikling fremad mod velstand. Det kom susende forbi os, og derfor gjaldt det om at nå at springe på toget, før det var for sent, for hvem ville risikere at blive stående fortabte på perronen? Det er fortsat denne opfattelse som står stærkt i den brede offentlighed og teknologidebatten foregår i dag primært i forhold til en række specifikke områder som bioteknologi, fødevareteknologi, genteknologi, klimateknologi osv, en opgave som bl.a. Teknologirådet varetager.<sup>3</sup> Informationsteknologiens betydning for arbejdet er i dag ikke længere i fokus til trods for, at denne teknologi først for alvor er ved at vinde indpas nu.<sup>4</sup>

### **En informationsteknologisk revolution? (N3)**

I forhold til at forstå det moderne arbejdsliv og informationsteknologiens betydning er der en del vanskeligheder i forhold til at forstå, hvad der faktisk sker. Især er det vanskeligt dersom ønsket er at kunne pege på de nye muligheder som IKT kunne give. I denne sammenhæng præsenterer Manuel Castells (Castells 2000,2003) et bud, som tillægger informationsteknologien en langt mere central betydning end de fleste andre aktuelle samfundsteoretikere. Castells' forskningsarbejde er baseret på omfattede, empiriske samfundsstudier af det han betegner som det informationelle samfund. Castells drager sammenligninger mellem informationsteknologiens gennemslag og den industrielle revolution, idet han tillægger informationsteknologien en meget stor betydning i forhold til de ændringer det medfører ikke kun for samfundets og økonomiens organisering, men for alle aspekter af menneskers liv.

Castells taler om et egentligt paradigmeskift, hvor han opridser fem karakteristika: a. Der er tale om teknologier der bearbejder viden og information. b. Teknologierne er overalt og øver indflydelse på alle livets områder. c. At det informationsteknologiske

samfund har en meget høj grad af fleksibilitet, som udmønter sig i at organisationer og samfundets strukturer konstant forandres og tilpasses. d. At det informationsteknologiske paradigme består af en sammensmeltning af en række forskellige teknologier og som det sidste: e. At der af informationsteknologien udspringer en netværksorganisering. Dette er nævnt som det sidste punkt, idet det dels står meget centralt i Castells' forståelse og karakteristik-

### **Vort teknologibegreb(n3)**

Vi har begge tidligere i vores forskning arbejdet med et teknologibegreb, hvor vi definerede teknologi som en kombination af teknik, organisation og menneskelig viden, som netop betoner, at teknologi ikke kan reduceres til teknikker og redskaber, som mennesker og organisationer kan anvende, men som integrerede størrelser som også forudsætter en viden om hvordan de kan anvendes og spille sammen. Det væsentlige i denne forståelse er, at det er *integrationen* imellem teknologi, organisation og menneskelig viden, som vi ønsker at fastholde.

Tilbage i 1970'erne og 1980'erne blev Harry Braverman (1978) en af dem, som for alvor satte et spørgsmålstejn ved teknologien som neutral, idet han fremførte, at teknologien ikke kun blev udviklet og anvendt med vareproduktion som formål, men samtidig havde som mål at disciplinere arbejderne ved hjælp af magt og kontrol. Inspirationen fra Bravermann førte til en række studier af, hvordan teknologien var blevet anvendt med det formål at fratage (faglærte) arbejdere deres viden og magt over produktionsprocessen, hvor især stærke faggrupper som typografer og bryggeriarbejdere var i fokus (Bryggerigruppen 1983).

Vi vil gerne holde fast i en teknologiforståelse, som for det første integrerer teknik, organisation og menneskelig viden og for det andet ikke opfatter teknologi som neutral. Denne opfattelse vil vi relatere til en af de strømninger, som aktuelt bevæger sig indenfor teknologiforskningen. Vort mål er at blive bedre til at forstå, hvad der foregår omkring os for på den måde at spille konstruktivt ind med bud på hvordan udviklingen af teknologien og omgangen med teknologien kan fungere bedst muligt på arbejdspladserne, så der er plads til såvel organisationens som medarbejdernes interesser. En af disse strømninger er den konstruktivistiske teknologiforskning.

### **Et konstruktivistisk syn på teknologi (n3)**

I midten af 1980'erne begynder der at opstå et selvstændigt forskningsmiljø omkring Science and Technological Studies (STS), hvor bl.a. Wiebe Bijker er en af hovedaktørerne. Miljøet bygger bl.a. på nogle af de erkendelser, som Latour gjorde sig i forbindelse med sine studier af hvordan naturvidenskabelige forskere frembringer videnskabelig viden i deres laboratorier, hvor én af erkendelserne var, at selv naturvidenskabelig viden kan ses som et resultat af en konstruktionsproces (Latour 1986). Et af de væsentlige mål for STS miljøet var og er, at udvikle et konstruktivistisk perspektiv på teknologi (Jæger 2003).

Ifølge Birgit Jæger er der flere forskellige bud på et konstruktivistisk perspektiv på teknologi, hvoraf Aktør-Netværks Teorien (ANT) eksemplificeret ved Latour og Social Construction of Teknologi (SCOT) tilgangen eksemplificeret ved Bijker begge behandler teknologien i et generelt perspektiv i modsætning til en række andre tilgange.

Konstruktivist eller ej – det væsentlige for os i denne forbindelse er, at de begge præsenterer nogle relevante bud på historiske studier af hvordan konkrete teknologier har udviklet sig (Bijker 1995). I disse studier har de ikke kun set på den færdigudviklede teknologi, men også på dens tilblivelse. Latour 1987) anvender Janushovedet fra den græske filosofi til at illustrere denne forskel. Det ene ansigt viser teknologien i sin færdige form, som han benævner 'ready made technology', mens det andet ansigt viser teknologien i proces, hvilket han kalder 'technology in the making'. Der er således stor forskel på teknologien, mens den er under udvikling og udformning og det tidspunkt hvor den har fået en fast struktur og form, er blevet til en black box, som Latour betegner denne tilstand.

Hvis man alene betragter teknologien som færdigudviklet og måske først møder den eller får den præsenteret som færdig, er det ikke så underligt, at opfattelsen af teknologien som deterministisk fortsat er dominerende. Anderledes hvis man betragter teknologien, mens den er under udvikling. Så bliver det langt mere tydeligt, at mange forhold har indflydelse på den konkrete udformning, og at teknologien er udtryk for en række sociale kampe.

Såvel Wiebe Bijker (Bijker 1995) som Birgit Jæger (Jæger 2003) konkluderer i forlængelse af deres studier af, hvordan teknologier er blevet udviklet, at det er de sociale aktører i samfundet, som i forbindelse med udviklingen af en bestemt



teknologi tillægger den bestemte egenskaber og værdier. Disse sociale aktører er ikke kun teknikere, ingeniører og dataloger, som arbejder i udviklingsafdelinger. Det er i lige så høj grad dem der arbejder med marketing og reklame, som tillægger teknologierne værdier, ligesom f.eks. forbrugerne og interesseorganisationer gør deres interesser gældende.

Det er en væsentlig pointe hos såvel Bijker som Jæger, at så længe teknologien er under konstruktion er der mulighed for at de sociale aktører hver især kan bidrage med deres fortolkninger af, hvad teknologien kan eller skal bruges til. På et tidspunkt lukkes denne 'forhandling' og teknologien har fået tildelt en bestemt betydning, hvilket Bijker betegner som at teknologien er blevet stabiliseret, eller som Latour ville udtrykke det, at teknologien er blevet en black box. Eksempler på dette kan være Storebæltsbroen, atomkraft eller Microsofts de facto verdenspatent på windows. Det betyder dog ikke, at teknologien altid vil være der og have den specifikke udformning og værdi, men det er langt vanskeligere at ændre den på dette 'stabiliserede' tidspunkt, selvom den naturligvis kan blive udkonkurreret af f.eks. andre transportformer, nye energikilder eller andre måder at gøre ting på..

Når først teknologien er færdig konstrueret indgår den i et samspil, eller med Latour, Bijker og Jægers ord, et netværk med forskellige aktører, som såvel indbefatter menneskelige aktører som ikke menneskelige aktører som teknologi og andre genstande. Så længe dette netværk er stærkt nok til at fastholde den betydning, som den er blevet tildelt, vil den bevare denne betydning. På et tidspunkt er der ikke længere nogen som undrer sig over, hvordan denne teknologi er blevet til eller om den kunne have været anvendt på en anden måde. Den er nu indefrosset i en fast struktur og form, som ikke kan ændres, som ikke er til diskussion, som en 'objektiv' kendsgerning.

Denne forståelse af teknologi viser hvor tæt integreret teknologi og samfund er i hinanden. Bijker tager metodisk konsekvensen af det og foreslår at vi fremover end ikke bruger betegnelsen teknologi, men i stedet anvender begrebet *sociotekniske ensembler* (1996) for at illustrere kompleksiteten i samspillet mellem teknologi og samfund.

Vi vil hellere fastholde vort eget tidligere opstillede teknologibegreb, hvor vi som Bijker vil betone integrationen, men fastholde de enkelte elementer i samspillet. Vi vil dog helt tilslutte os en forståelse af at teknologien udvikles i dette samspil og at det derfor er de sociale kampe i alle faser, som er med til at afgøre, hvilken teknologi der

skal udvikles, hvad den skal bruges til og hvilke processer og tendenser den skal understøtte. Det er måske derfor ikke helt korrekt at afvise teknologien som et redskab, som er menneskeskabt, og heller ikke helt korrekt at afvise teknologien som deterministisk. Der er snarere tale om at teknologien må forstås som begge dele på én og samme gang.

### **Aktanter og netværk(n3)**

Aktør-netværks teorien anerkender teknologien som andet og mere end et menneskeskabt redskab, idet tingene som vi omgiver os med og dermed også teknologien får tildelt en plads i netværket side om side med de sociale aktører. I netværket indgår således såvel humane aktører, altså mennesker, som ikke humane aktører, såsom teknologi, natur, ting osv. Indenfor den samfundsvidenskabelige og humanistiske forskning er der mange, der ikke vil acceptere, at mennesker og ting kan indgå side om side og spille sammen på denne måde. Det er i denne sammenhæng væsentligt at gøre opmærksom på, at hverken Latour, Bijker eller Jæger tildeler teknologien, tingene eller naturen nogen bevidsthed, da denne er forbeholdt menneskene. For at gøre opmærksom på at aktørerne i netværket ikke alle er i stand til at agere på den samme måde introducerer Latour begrebet aktant om de ikke humane aktører. Selvom de ikke humane aktører ikke har nogen human bevidsthed betyder det ikke, at de ikke har nogen rolle. Derfor er den metodiske anbefaling, at alle aktanter der indgår i netværket må underkastes en undersøgelse og at resultatet bliver skævt uanset hvem det er der evt. udelades. Det gælder såvel de humane som de ikke humane aktører.<sup>5</sup>

I forhold til vores teknologiforståelse er der især den væsentlige forskel, at selve vort teknologibegreb i sig selv rummer det som her betegnes netværk. Vi forstår som sagt teknologien som teknik, organisation og menneskelig viden og kunnen i et indbyrdes samspil. Teknologien er der derfor ikke som noget i sig selv, den er allerede udtryk for en integration.

Selvom vi således på flere områder har en anden forståelse af teknologien, betyder det dog ikke, at denne tilgang, som selv betegner sig som konstruktivistisk, ikke har noget væsentligt at byde på i forhold til det vi søger. Især giver en række af de konkrete analyser, som vi har læst, mange gode bud på noget af det vi søger, og som

vi synes mangler i nogle af de andre studier af det moderne arbejdsliv, som er blevet publiceret indenfor de senere år.

### **Fokus på de psykodynamiske dynamikker (N3)**

På det seneste er der i Danmark kommet flere nye bidrag til analysen af det moderne arbejdsliv, som bl.a. er inspireret af en Foucault tilgang – med den amerikanske Niclas Rose (1998) som forbillede, som har fokus på magten og/eller de psykodynamiske bevægelser, som udspiller sig i det moderne arbejdsliv. Her kan nævnes Jesper Tynells (2001, 2002) tankevækkende analyse af moderne management som viser hvordan medarbejderne gennem de psykologiserende processer i virksomheden individualiseres og isoleres fra hinanden og hvilke alvorlige psykiske belastninger det medfører for medarbejderne. Eller Kirsten Marie Bovbjergs analyse af hvordan moderne management påvirker medarbejdernes personlighedsopfattelse gennem analyser af bl.a. NLP. (Bovbjerg 2001, 2003)

Selvom det ikke er hensigten, er der alligevel en tendens til i Tynell's analyse at udpege den manipulatoriske ledelsesform som skurken, i dette tilfælde personificeret ved den kvindelige personalechef.

Vi vil gerne i denne artikel bidrage med en yderlige (analytisk) pointe, idet både Tynell og Bovbjerg i deres analyser på forskellig vis udelader den historiske og teknologiske betingethed, som vi mener netop muliggør disse ledelsesformer. Bovbjerg har dog øje for den historiske betingethed med indførelsen af den protestantiske etik og arbejdsmoral, som hun viser fortsat har et godt greb i arbejdskulturen, hvorimod teknologiens betydning ligger udenfor rammerne af hendes analyse.

### **Moderne ledelse og IKT (n3)**

I denne artikel argumenterer vi derfor for, at det ikke ville have været muligt at anvende de moderne ledelsesformer, hvis ikke teknologien (IKT) allerede havde overtaget en række ledelsesfunktioner. Teknologien skaber et ledelsesmæssigt mulighedsrum, som ikke tidligere har eksisteret – men omvendt også et mulighedsrum for medarbejderne.

Vi har formuleret det således at vi adskiller ledelse i 'management' og 'leadership', hvor vi, gennem vore analyser, mener at kunne se at management forstået som styring og kontrol i stigende grad indlejres i de teknologiske og organisatoriske systemer. Når

styringen og kontrollen indlejres og indefryses i systemer og ikke længere håndhæves af en daglig leder, bliver de også mere vanskelige for både medarbejdere og ledere at få øje på den. Det at ledernes mere rutineprægede opgaver bliver overtaget og indlagt i IKT-systemer betegner Zuurmond (Zuurmond 1998) som 'work flow management'. Andre karakteriserer det som at der sker en ændring til en form for "selvledelse", men det er en selvledelse under systemkontrol, idet styringen og kontrollen stadig opretholdes, men blot har taget form af systemer, som får en om ikke objektiv, så dog temmelig urørlig status. Eksempler på sådanne systemer er elektroniske sags- og dokumenthåndteringssystemer (ESDH), kvalitetssikringssystemer, men også medarbejderudviklingssamtalsystemer og arbejdspladsvurderingssystemer er eksempler på systemer, som når de først er indført forudsætter en bestemt handlen og adfærd, som sjældent er til diskussion, når de er blevet etableret som et system.

Leadership er en betegnelse for den del af ledelsesopgaverne der har at gøre med at motivere, stimulere og vejlede medarbejderne i arbejdet. Desuden er det formålet at skabe korpsånd, samt etablere fælles visioner og mål for arbejdet. Med et engelsksproget ord hentet fra sportens verden benævnes det ofte coaching, og der er udviklet en lang række af værktøjer og kurser, som har til formål at træne ledere i denne form for ledelse. Med metaforer hentet fra civilsamfundet fokuseres der på udviklingen af det enkelte individ og muligheder for selvrealisering, og der ses i grundkonceptet bort fra, at der er tale om en arbejdssammenhæng, hvor det er arbejdspladsen som sætter rammerne. Det betyder at der ses bort fra. At der ikke nødvendigvis er overensstemmelse mellem arbejdspladsens mål og de forskellige medarbejders mål og interesser.

Leadership er således den synlige ledelse og en parameter som fastlægges i personalepolitikker og målsætninger, mens management er styringen og kontrollen, som det tilsyneladende er overladt til medarbejderne selv at varetage, men som i virkeligheden er en mere usynlig form for ledelse, som foregår via målinger og monitoringer på alle de data, som hele tiden produceres, når medarbejderne arbejder med IKT. Denne form for usynlig ledelse får ofte en form for autoritet, som ikke kan anfægtes, idet 'systemet kræver' at følgende normer, tidsfrister eller forskrifter overholdes på fastlagte måder, og når først måleparametrene én gang er fastlagt bringes de sjældent til diskussion med de ansvarlige medarbejdere, også selvom de løbende ændres.

Ole Fogh Kirkeby har i sit forskningsarbejde fra 1980'erne (Kirkeby 1980 & 1983, Bryggerigruppen 1983), inspireret til en opdeling, som har flere lighedstræk med denne, som formuleres som kontrolbegreberne: manipulativ kontrol og reduktiv kontrol. Kirkeby og Bryggerigruppen har et tredje begreb, nemlig relativ kontrol, som defineres som arbejdernes modmagt. Da Ole Fogh Kirkeby skrev bogen var det alment anerkendt, at der var modsatrettede interesser på arbejdspladsen. I dag har bestræbelserne for at skabe konsensus og harmoni vanskeliggjort erkendelser af, at der fortsat er modsatrettede interesser på spil i arbejdet..<sup>6</sup>

### **Hvordan analyseres det teknisk organisatoriske læringsmiljø - det skjulte og ukendte? (N3)**

Vi har i det tidligere omtalte projekt arbejdet ud fra en 'model' over læringsmiljøer på arbejdspladsen, hvor vi forstår læringsmiljøet som påvirket af og bestemt af en række forhold: det teknisk-organisatoriske læringsmiljø, som måske er det mest foranderlige, det sociale læringsmiljø og den baggage som medarbejderne bringer med sig ind på arbejdspladsen, som vi har kaldt medarbejdernes læringsforløb.

#### **Figur 1**

De rammer der er for arbejdet er bestemt af globale forhold og samfundsmæssige konjunkturer og er tillige formet af de teknologiske ændringer, af organisatoriske og ledelsesmæssige skift samt forandringer i kunde- og brugerrelationer og krav. Det vil også sige de produktivitets-, effektivitets- og kvalitetsmål og krav, som der stilles til arbejdet. På en statslig arbejdsplads er rammerne tillige sat af den til enhver tid siddende regering og dens politikker på området. Tilsammen skaber det rammerne om den formelle organisering af arbejdet på arbejdspladsen, som vi kalder det teknisk-organisatoriske læringsmiljø.

Arbejdspladsen udgør også en ramme om en uformel organisering, som afspejler sig i hvordan de sociale relationer på arbejdspladsen formes (Andersen & Jørgensen 2002). Medarbejderne indgår i forskellige former for kollegiale relationer og danner herigennem nogle uformelle sociale fællesskaber som f.eks. drejer sig om at udvikle og samstemme en række værdier og normer i forhold til arbejdet, til arbejdspladsen og måske også til omverdenen. Det kalder vi det sociale læringsmiljø.

Endelig er det af betydning, hvem der er ledere og medarbejderne på arbejdspladsen. Dvs. hvilke uddannelses- og arbejds erfaringer ledere og medarbejdere bringer med sig ind på arbejdspladsen og hvilke ønsker og mål de har til arbejdet, til arbejdspladsen og til livet i det hele taget. Det kalder vi medarbejdernes læringsforløb.

Som det fremgår af illustrationen er alle de tre dimensioner bestemmende for læringsmiljøerne på arbejdspladsen og der er ikke én dimension, som er mere betydningsfuld eller determinerende end de andre for læringsmiljøerne. I undersøgelsen af de fire arbejdspladse har vi valgt at lægge vægten på forskellige dimensioner, hvilket dog ikke betyder at de andre har mindre betydning. Det er væsentligt at være opmærksom på, at læringsmiljøerne forandrer sig og derfor ikke er stabile over tid.

Metodisk har vi oplevet det utilstrækkelige i et metodedesign, som bygger på analyser af diverse infomaterialer fra den undersøgte arbejdsplads, referater, strategipapirer, hjemmesideinformationer mv. kombineret med en vifte af kvalitative af metoder som informantinterviews med nøglepersoner, leder- og medarbejderinterviews - solo eller gruppeinterview evt kombineret med livshistorisk-biografiske interviews samt en række observationer af arbejdet. Når det drejer sig om et arbejde som er støttet og styret af IKT og det primære arbejdsredskab således er PC'eren med alle de opkoblingsmuligheder der er, er det vanskeligt at få hold om arbejdet via denne form for datamaterialer, da meget af arbejdet er overtaget af teknologien og dermed skjult såvel for medarbejderne som for lederne.

Den vanskelige opgave er, at informationsteknologien ikke kan analyseres ud fra det "gamle" regimes præmisser, men må prøve det umulige, nemlig at tegne konturerne af det nye regime med hvad der byder sig til med redskaber. Det forudsætter andre metodiske tilgange – og her er vi fortsat midt i en proces og dermed ikke i stand til at pege på hvilke.

### ***Selvledelse under systemkontrol, hvilke muligheder og begrænsninger giver det for udviklingen af læringsmiljøer i arbejdet?(N2)***

I det følgende vil vi i artiklen søge at præsentere og diskutere nogle af de resultater vi på nuværende tidspunkt kan præsentere af det førnævnte projekt 'Læringsmiljøer på

arbejdspladsen´ med eksempler hentet fra en af projektets arbejdspladser, en sagsbehandlende styrelse, som er langt fremme med hensyn til IKT og medfølgende organisatoriske tiltag

De problemstillinger vi har forsøgt at forfølge er, at der løbende sker en indefrysning af kompetencer i en fast struktur, som vi her kalder systemer. Det kan være individuelle eller organisatoriske kompetencer, medarbejder og/eller ledelsesmæssige kompetencer. Samtidig skabes en række nye kompetencekrav i organisationen, krav som medarbejdere og ledere ikke altid er indstillet på at opfylde og/eller kvalificeret til at udføre. En anden problemstilling er, at der løbende sker et skift fra en mere direkte form for ledelse til en mere indirekte, som i stedet er indlejret i strukturerne, som vi her kalder systemer. Denne kombineres med en vis grad af selvledelse. I det følgende vil vi søge at udfolde dette

### **Indefrysning af kompetencer i en fast struktur og dannelsen af nye (N3)**

Den historiske beskrivelse af udviklingen i sagsbehandlingen kan ses som én lang beskrivelse af, hvordan det elektroniske sagsbehandlingssystem i første omgang har overtaget de kompetencer, som først og fremmest HK´erne varetog i form af journalisering, brevskrivning, indhentning af oplysninger, blanketter, udsendelse af post m.v. Teknologiu udviklingen vil hele tiden sætte specialfunktionerne under pres, og vil som tendens overflødiggøre dem eller indleje dem. Historisk har det betydet, at hvor der tidligere var én kontomedarbejder for hver AC medarbejder, er der i dag kun ganske få.

Med den elektroniske sagsbehandling er der skabt mulighed for at stadig flere dele af sagsbehandlingen overtages af systemerne. På den undersøgte arbejdsplads sker der hele tiden en fortsat udvikling og standardisering af sagsbehandlingen i form af udvikling af standarder for en lang række af sagsbehandlingens enkeltdele. Denne proces kan forstås som en langsom indefrysning også af de juridiske sagsbehandleres kompetencer. Det kan derfor diskuteres hvilke kompetencer den fremtidige sagsbehandling forudsætter og hvilke nye kompetencer der eventuelt kommer til. De nye kompetencer afhænger bl.a. af den organisatoriske ramme omkring arbejdet og det arbejde som skal udføres. På den undersøgte arbejdsplads har arbejdet i en årrække været organiseret, så det kunne tage højde for at arbejdspladsen fungerede

som uddannelsesarbejdsplads for nyuddannede jurister, som i reglen kun var ansat en kortere årrække. Den voksende arbejdsløshed for akademikere, kombineret med en personalepolitik, som giver gode muligheder for medarbejderne for at skabe fleksibilitet mellem arbejdsliv og familieliv har betydet, at der i dag er mange meget kvalificerede medarbejdere, der udfører et relativt simpelt juridisk sagsbehandlerarbejde.

### **Skift fra en direkte ledelsesform til en mere indirekte systembåret styring kombineret med selvledelse i team (N3)**

Den undersøgte arbejdsplads var i lighed med mange andre administrative arbejdspladser tidligere opdelt i et antal kontorer, som hver blev bestyret af en kontorchef, som alle refererede til den øverste chef eller direktør. Kontorchefen varetog den daglige ledelsesfunktion med at lede og fordele arbejdet, opmuntre og anerkende medarbejdernes arbejde eller det modsatte, for der var naturligvis store forskelle i forvaltningen af denne funktion.

Denne organisationsform er igennem de seneste år ændret til en moderne teamstruktur, hvorved både medarbejdernes og kontorchefernes rolle og funktioner ændres. Det har bl.a. betydet at en del af ledelsesarbejdet er overladt til teamet i form af en vis selvledelse. Der er løbende sket en udvikling i de elektronisk baserede ledelsesinformationssystemer, kvalitetssikringssystemer og kontrolsystemer, hvilket betyder at ledelsen på afstand kan følge med i og indsamle data om sagsforløbene samt de enkelte team og de enkelte medarbejders arbejdsindsats. Skiftet i ledelsesform har ikke betydet at der i dag er mindre ledelse, men ledelse har ændret karakter, samtidig med at den er mindre synlig idet den delvis er systembåret, altså indlagt i systemerne, delvis overladt til teamet i form af selvledelse.

I det følgende vil vi forfølge vil vi belyse dette nærmere og relatere dem til de problemstillinger, som de medarbejdere og lederne vi har interviewet oplever som væsentlige.



## **Ændringer i arbejdet og i ledelse (N3)**

Kombinationen af den elektroniske sagsbehandling og teamstrukturen er et eksempel på hvordan de tekniske og organisatoriske systemer smelter sammen og væves ind i hinanden.

Alt materiale til sagsbehandlingen ligger nu elektronisk. Det betyder at materiale som tilsendes arbejdspladsen i ikke elektronisk form scannes ind, så det kan lægges elektronisk ind på sagen. Forud for denne proces har arbejdspladsen været igennem en omfattende digitaliseringsproces. Målet er at digitalisere samspillet mellem de mange parter, som er involveret i behandlingen af sagerne. Især er det samspillet med kommunerne, der er i fokus, så borgerne kun skal aflevere deres oplysninger én gang. For arbejdspladsen har digitaliseringen betydet, at en lang række dokumenter og informationer, som tidligere måtte rekvireres på papir, nu foreligger i elektronisk form og derfor kan indhentes uden (betydelige) ventetider. Det har betydet en stor forandring i den måde sagsbehandlingsarbejdet foregår på, ikke mindst har det reduceret ventetiden på en række informationer.

Det at sagerne ligger i elektronisk form gør det muligt at tilrettelægge arbejdet på en anden og mere systematisk måde, som kan sikre et flow i produktionsgangen. I stedet for at den enkelte sagsbehandler arbejder med den samme sag fra start til slut, kan flere sagsbehandlere arbejde på den samme sag, ligesom det er muligt at foretage afgørelser på mange parallelle sager og derved effektivisere processen. Det var også muligt tidligere, i teorien, men det ville kræve at sagerne, i form af papirbunker, skulle bæres rundt mellem sagsbehandlerne eller fysisk findes frem af bunkerne, hvilket ville have været særdeles vanskeligt og uoverskueligt i praksis i betragtning af den omfattende sagsmængde.

Med overgangen til den nye struktur har cheferne også fået nye opgaver og roller. Nogle er blevet fagspecialister, andre er blevet tildelt personaleansvaret for en stor gruppe medarbejdere. Det betyder at lederne er kommet længere væk fra medarbejdernes daglige arbejde. I stedet er systemerne kommet tæt på arbejdet, idet de har overtaget store dele af den kontrol og styring, som kontorcheferne tidligere varetog. Til hjælp for sig i arbejdet har lederne i stedet fået en række statistiske informationer og data, så de, på afstand, kan følge med i om produktionskravene overholdes, mens det tidligere var overladt til den enkelte kontorchefs egne

registreringer. På den måde får lederne et godt overblik over, hvem der laver hvad, hvem der er langsom eller hurtig med hvad, hvilke sager der ikke flytter sig osv.

### **Nye opgaver er også ledelsesopgaver (N3)**

Det er som beskrevet i vid udstrækning overladt til de enkelte team selv at planlægge og prioritere sagsbehandlingen, når blot de overholder de overordnede retningslinier for besvarelestider og kvalitet i afgørelserne. Det betyder at en del af den ledelsesopgave, som kontorcheferne tidligere varetog nu er overladt til det enkelte team.

Mange af medarbejderne opfatter det dog fortsat som en ledelsesopgave, som de som medarbejdere ikke er kvalificerede til at varetage uden nogen form for instruktion eller oplæring. De har ikke lært at arbejde i et team, og de fleste af dem kender ikke denne arbejdsform fra deres studie eller tidligere arbejdspladser. Flere efterspørger derfor en mere tydelig ledelse og en afklaring af, hvad der er teamets ansvar, og hvad der er ledelsens ansvar og efterlyser også en tidsmæssig kompensation for det ledelsesarbejde, som de varetager.

I lighed med mange andre arbejdspladser, som har indført selvstyrende, selvfungerende eller selvledende teams, betragtes det af ledelsen, som indfører de nye arbejdsformer, som en selvfølge at medarbejderne i en teamstruktur løser de nye arbejdsopgaver og ansvar, som den daglige leder tidligere varetog. For medarbejderne er det nye arbejdsopgaver og et andet ansvar, som de skal lære at varetage som en del af deres daglige arbejde. De forventer derfor også at det udløser en eller anden form for belønning.

Ét er belønning, noget er anerkendelse for sit arbejde. Tidligere var det kontorchefens opgave at tildele anerkendelse, men i teamstrukturen er det uklart hvem der skal anerkende hvem. Det betyder at det i praksis er overladt til systemet at ”yde anerkendelse”, men det er alene indrettet på kun at reagere, når der ikke produceres nok.

### **Opsamling (N3)**

Med teamstrukturen er der sket en decentralisering af dele af arbejdet, idet teamet varetager en lang række funktioner, som lederne tidligere varetog. Samtidig er der sket en centralisering af styringen og kontrollen af sagsbehandlingstiden og af

kvaliteten af sagsbehandlingen. Det betyder at der i dag ikke er mindre ledelse, men at ledelse har ændret indhold og form, som vi tidligere har været inde på.

Internt i organisationen betyder indførelsen af IKT betydet, at der sker en øget akkumulation af information, som potentielt kan bruges til at kontrollere alle dele af arbejdet med. Det er muligt at indsamle informationer om en lang række data, som kan lagres i store databaser og herfra hentes frem og krydskoordineres. Disse data kan tillige anvendes til 'benchmarking', som muliggør at der kan tages affære, når der sker afvigelser fra den fastlagte standard – f.eks. hvis nogle sagsbehandlere behandler færre sager end andre eller at der behandles for få sager i forhold til normen. Dette er en af konklusionerne på studier af IKT's betydning for den offentlige administration, som Zuurmoond og Duman m.fl. (1998, 2004) beskriver. Det er den samme tendens vi ser udfoldet på den undersøgte arbejdsplads. Mulighederne for monitoringen og kontrollen er til stede, hvordan og om den finder sted er en anden sag. I den undersøgte virksomhed var det overraskende for os, at medarbejderne ikke havde viden og kendskab til at det skete og heller ikke havde indflydelse på hvilke data, der skulle samles ind.

IKT lægger således en struktur og nogle bestemte rutiner ned over arbejdet, idet den kræver, at informations- og kommunikationsmønstrene bliver mere eksplicite og formelle.

### ***Hvilke former for viden og kompetenceudvikling er det nødvendigt for medarbejderne at sikre sig for at få indflydelse på læringsmiljøerne i arbejdet?(N2)***

Indførelsen af teamstrukturen stiller helt nye krav til medarbejdernes kompetencer, idet de nu ikke længere kun skal være dygtige til at bestride de krav der ligger til at udføre god juridisk sagsbehandling i forhold til de udstukne rammer, men også til at indgå i et arbejdsfællesskab i form af et team. Dette forudsætter som tidligere beskrevet en række kompetencer i form af at skulle samarbejde, kommunikere og træffe beslutninger sammen med andre, men også at overtage de dele af det tidligere ledelsesansvar som består i arbejdsplanlægning af teamets arbejde, såvel i form af den daglige sagsbehandling, målrettede indsatser samt nye ansvarsområder som

medarbejderne langsomt skal inddrages i som led i opfyldelsen af arbejdspladsens fremadrettede mål, hvilket vil blive berørt senere i rapporten.

Daglig arbejdsplanlægning er ikke kun planlægning af sagsafgørelserne, men til dels også personaleledelse, hvilket kan være meget vanskeligt at håndtere på kollegial basis, når man f.eks. skal tage stilling til hvad der er mest vigtigt: at en kollega holder en feriedag, at en kollega går tidligere for at tage til juleklip i børnehaven eller at en kollega tager en afspadseringsdag, når det samtidig er teamets fælles opgave og produktivitet det påvirker og det til tider er meget vanskeligt at overholde sagsbehandlingstiderne.

I den sammenhæng vil det være væsentligt i forhold til at fremme et konstruktivt læringsmiljø i arbejdet, at der ligger en klar aftale om, hvad der er ledelsens ansvar og opgaver og hvad der er teamets, og at såvel ledere som medarbejdere gennemgår en træning og læreproces i forhold til hvordan man kan arbejde i et team, hvordan man kan træffe beslutninger og hvordan man håndterer de konflikter som meget let opstår. Heri indgår også viden om arbejdstilrettelæggelse, planlægning i forhold til tidsfrister, at kunne overskue store sagsmængder og skabe overblik over og prioritere, hvad der er vigtigt. For at kunne gøre dette kompetent forudsætter det viden og indsigt i en række informationer, som ikke er umiddelbart tilgængelige for teamet, samt mulighed for at indgå i beslutningsprocesser, som har indvirkning på teamets arbejde.

For teamet er ledelsesinformationssystemer vigtige redskaber at benytte sig af i den daglige arbejdsplanlægning og tilrettelæggelse, men det forudsætter en viden og et kendskab til, hvordan de kan bruge disse informationer og hvilke yderligere informationer det kan være en hjælp at bede om. Langt fra alle i teamet er i stand eller til kan se vigtigheden af at sætte sig ind i dette, og det er tilsyneladende i vid udstrækning overladt til den enkelte, eller til de medarbejdere som har interesse og flair for det, at sætte sig ind i disse ledelsesinformationssystemer, selvom det som beskrevet er nødvendigt, når teamet skal fungere selvstyrende.

Bearbejdninger af nogle af de mange målinger meldes løbende ud i organisationen til de forskellige team og til lederne. Ofte udarbejdes rapporterne således at målingerne placeres i forhold til et gennemsnit. På den måde er det muligt for det enkelte team og lederne at måle deres placering i forhold til de andre. Nogle ligger under og andre ligger over gennemsnittet. Med en gennemsnitsopgørelse vil nogle altid ligge under og andre over, men i stedet for at forholde sig til, hvor gennemsnittet skal ligge og om

alle måske ligger over eller under målene fokuseres der på placeringen i forhold til gennemsnittet

Efter vor vurdering vil det være vigtigt for et konstruktivt læringsmiljø, at medarbejderne i teamet får en viden og indsigt i, hvilke målinger, styringer og kontrolfunktioner, der anvendes og tillige indgår i nogle diskussioner og beslutningsprocesser med de ansvarlige afdelinger, der varetager disse funktioner om, hvilke målinger der er hensigtsmæssige i forhold til at sikre en optimal sagsbehandling.

## **Nye kompetencekrav – nye krav til læringsmiljøerne (N2)**

Udmeldingen fra ledelsen, der står for udviklingen af systemerne er, at det er det faglige tænkearbejde, som fortsat bliver tilbage at udføre, da det ikke er formålet at udvikle et ekspertsystem. Systemet udvikles primært med henblik på at standardisere og effektivisere så mange af rutinerne som muligt. Det betyder, at den enkelte sagsbehandler selv må tænke igennem, hvad der er det rigtige at gøre i forhold til de enkelte afgørelser ud fra de anbefalinger og eksempler, som hele tiden udvikles og lægges ind i systemet og ud fra sin egen ”fornemmelse for sager”, som det udtrykkes. Spørgsmålet er om det er tilstrækkelige udfordringer for de erfarne sagsbehandlere? Der sker i disse år et skred i retning af, at borgerne i højere grad begynder at benytte sig af mulighederne for elektronisk selvbetjening, som indføres i forbindelse med digitaliseringen af den offentlige sektor. Det kommer i løbet af nogle år til at betyde et skift i den måde, som også arbejdspladsen kommer til at arbejde på. I dag er det stadig arbejdspladsen, der har bolden og definerer de forskellige trin i arbejdsprocessen, men borgerne bliver stadig mere kvalificerede og benytter sig af mulighederne for at stille krav og spørgsmål. Det betyder at det i højere grad er borgerne – de stærke borgere eller deres allierede - der kommer til at styre forløbet.

Alt dette er en del af baggrunden for, at arbejdspladsen i sin vision om at servicere borgerne arbejder med at udvide kontakten til alle relevante samarbejdspartnere, så de ved at holde en god kontakt med gensidig information og kommunikation kan sikre sig, at arbejdet kommer til at glide hurtigere og lettere. Det sker allerede i dag, og det er meningen, at denne aktivitet skal styrkes. Det kalder på en række andre kompetencer end de, der tidligere har hørt til sagsbehandlerjobbet og kan på den måde være med til at give nogle udviklingsmuligheder i en organisation, hvor

sagsbehandlingen er på vej til at blive meget standardiseret og dermed stiller færre krav til de akademiske medarbejders faglighed..

At kunne planlægge og gennemføre de omtalte møder og svare kvalificeret på allehånde spørgsmål forudsætter dels en faglig viden om sagsbehandling dels gode kommunikations- og formidlingsegenskaber. Det er væsentligt, at samarbejdspartnerne oplever, at de bliver faglig kompetent og godt behandlet og forstået, samt får den bedste sagsbehandling samt et svar, der kan forstås.

Det er et åbent spørgsmål, hvem der skal varetage dette arbejde i arbejdspladsen, om det er noget sagsbehandlerne selv kan melde sig til efter lyst og interesse, om der skal være en særlig gruppe, der tager sig af disse opgaver og om det forventes, at alle har de nødvendige kompetencer til at kunne udføre disse nye opgaver. De nye efterspurgte kompetencer som overblik, abstraktionsevne, evne til at sætte sig ind i nye ting, kommunikation, formidling og samarbejde med rod i et fagligt felt er kompetencer som medarbejderne ikke nødvendigvis kan forventes at have i forvejen. Dertil kommer, at det i den fremtidige kommunikation med advokater, fagforeninger, læger, kommunale sagsbehandlere osv. kan være nødvendigt at have en vis pondus for mindst at kunne signalere "ligestillede". Da mange af samarbejdspartnerne har en akademisk baggrund er det sandsynligvis først og fremmest en jobfunktion for akademikerne på arbejdspladsen.

At møde andre (eksperter) på lige fod forudsætter en selvopfattelse, som en akademisk uddannelse er med til at give og som viser sig i form af en faglig og personlig ballast. Det er et åbent spørgsmål, hvordan arbejdspladsen kan etablere nogle læringsmiljøer, som er med til at sikre, at medarbejderne får mulighed for i første omgang at tage stilling til og diskutere, og i anden omgang at tilegne sig nogle af de kompetencer, som vi i denne undersøgelse har foreslået kunne gavne såvel arbejdspladsens virke samt udvikle medarbejderne.

### **Bud på nogle læringsmiljøer (n3)**

Afslutningsvis vil vi komme med nogle bud på, hvordan der kan etableres nogle læringsmiljøer, som kan være med til at sikre, at både medarbejderne og arbejdspladsen som helhed kan have gavn af. Det drejer sig om:

At medarbejderne får indsigt i de tekniske og organisatoriske systemer (ledelsesinformationssystemer, kvalitetssikringssystemer m.v.), så de kan indgå i en kvalificeret diskussion omkring hvilke måleparametre der er relevante med henblik på forskellige mål. Dette forudsætter en viden om systemerne, deres opbygning og hvad de kan bruges til.

At medarbejderne inddrages i udformningen af visionen, missionen og værdierne for arbejdspladsen så det harmonerer med den faktiske sagsbehandling og rådgivning, som det er muligt at udføre. Her har medarbejderne den fornødne praktiske erfaring, men mangler indflydelse på beslutningerne..

At medarbejderne inddrages i det faglige udviklingsarbejde som foregår mellem de forskellige afdelinger, så forankringen til det praktiske sagsbehandlingsarbejde sikres og medarbejderne får mulighed for at udvikle deres ideer.

At medarbejderne lærer at arbejde i teams, dvs. lærer hvordan arbejdet kan tilrettelægges, hvordan beslutninger træffes, hvordan møder og sparring kan organiseres, hvordan kollegial anerkendelse kan sikres samt hvem der er ansvarlig for hvad. Det forudsætter nogle klare beslutninger om de rammer og mål som der er for teamets arbejde, og en afklaring af en ansvarsfordeling mellem team og ledere.

At medarbejderne inddrages i udformningen af samarbejdsstrategierne med de regionale samarbejdspartnere samt i udmøntningen og gennemførelsen af dem. Også her forudsætter det en viden og nogle kompetencer som medarbejdere og ledere ikke nødvendigvis har i form af f.eks. overblik, abstraktionsevne, evne til at sætte sig ind i nye ting, kommunikation, formidling og samarbejde.

Som det fremgår af forslagene retter de sig mod at medarbejderne får en større viden og indsigt i en række af de beslutninger der træffes omkring arbejdet, men også mod at de får indflydelse på disse beslutninger. Derudover retter de sig mod oparbejdelsen af en række nye og meget forskellige kompetencer. Hvorvidt de bedst indfries på arbejdspladsen eller skal suppleres med forskellige former for efteruddannelsesaktiviteter er en diskussion og beslutning, som må træffes af medarbejdere og ledere i fællesskab.

## ***Afsluttende kommentarer (N2)***

Selvom vor odysse rundt i de videnskabelige tilgange til forståelse af det vi kalder det teknisk-organisatoriske læringsmiljø endnu ikke er tilendebragt, nærmer denne artikel

sig sin afslutning. Vi har med rejsen gennem det teoretiske landskab stødt på flere bidrag, som vi fremover vil kikke nærmere på og lade os inspirere af og det er vort håb, at læserne har fået nogle nye forudsætninger for at forstå de grundlæggende betingelser for læringsmiljøer på arbejdspladsen nu hvor de statslige arbejdspladser for alvor begynder at indføre IKT i arbejdet, som ikke kun handler om at al fremtidig korrespondance internt og eksternt skal foregå digitalt, men også at det internt give nogle helt andre muligheder for at tilrettelægge og styre alle produktionsprocessens elementer.

Vi har med artiklen ønsket at give en mere gennemgribende forståelse af konsekvenserne af og potentialerne i IKT for kompetenceudviklingen og læringsmiljøerne på arbejdspladsen for hermed at nuancere debatten omkring den fremtidige udvikling. Vores interesse har især rettet sig mod det akademiske arbejde i staten og hvad indførelsen af IKT betyder for arbejdet i bred forstand og dermed også læringsmiljøerne i arbejdet. Vi håber tillige med overskriften ”selvledelse under systemkontrol” at have indfanget en del af den kompleksitet og modsætningsfyldthed, som vi finder karakteristiske for det moderne arbejdsliv i dag.

### **Til den fælles litteraturliste.**

Andersen, Vibeke & Christian Helms Jørgensen (2002): Det båndstyrede bageri og den ustyrlige styrelse i Knud Illeris (red.): *Udspil om læring*. Learning Lab Denmark/Roskilde Universitetsforlag.

Bijker, W.E.(1995): *Of Bicycles, Bakelites, and Bulbs. Towards a Theory of Sociotechnical Change*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

Bovbjerg, Karen Marie (2001): *Følsomhedens etik. Tilpasning af personligheden i New Age og moderne management*. Hovedland.

Bovbjerg, Karen Marie (2003): Selvets disciplinering – en ny pagt i arbejdslivet i *Tidsskrift for Arbejdsliv* nr. 3, 2003.

Bravermann, Harry (1978): *Arbejde og monopolkapital*. København. Demos.



Bryggerigruppen (1983): *Arbejds miljø og Teknologihistorie*. Speciale fra Den Teknologisk-Samfundsvidenskabelige Planlægningsuddannelse ved Roskilde Universitetscenter. Februar 1983.

Castells, Manuel (2003): *Netværkssamfundet og dets opståen*. Hans Reitzels forlag

Castells, Manuel (First edition 1996, second edition 2000): *The rise of the Network Society*. The Information Age. Economy, Society and Culture. Volume 1. USA/UK. Blackwell Publishers.

Clematide, Bruno (2000): Hvor er samfundet blevet af i arbejdslivsforskningen? i *Tidsskrift for Arbejdsliv* nr. 4, 2000.

Duman, Viyan & Ulrik Gensby & Lisbeth Winther Jørgensen & Søren Kvist (2004): *ESDH – et redskab i den kommunale forvaltning*. Projekt rapport fra Offentlig Administration 2, Roskilde Universitetscenter 2004.

Feenberg, Andrew (1999): *Questioning Technology*. London and New York. Routhledge.

Jæger, Birgit (2003): *Kommuner på nettet – Roller i den digitale forvaltning*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.

Jæger, Birgit (2002): Teknologispørgsmålet indenfor samfundsvidenskaberne i *Samfundsøkonomen* nr. 7, 2002

Jæger, Birgit (2003): Tingenes politik i Allan Dreyer Hansen & Karina Sehested (red.): *Konstruktive bidrag. Om teori og metode i konstruktivistisk videnskab*.

Kirkeby, Ole Fogh (1980): Elementer til en teori om kooperationsstruktur kapitalismen i: *Oplæg i antologi om Arbejderkontrol*. TEK-SAM, Roskilde Universitetscenter, november 1980.

Kirkeby, Ole Fogh (1983): *Teknologi & kontrol. Teknologiens revolution - revolutionens teknologi*. København. Akademisk Forlag.

Latour, B.(1987): *Science in Action. How to follow scientists and engeneers through society*. Cambridge, Massachusetts: Harward University Press.

Rose, Nikolas (1998). *Inventing ourselves*. Cambridge..Cambridge University Press.

Teknologirådet (2001): *Erfaringer fra statslige IT projekter – hvordan gør man det bedre?*

Tynell, Jesper (2002): "Det er min egen skyld" – nyliberale styringsrationaler indenfor Human Ressource Management" i *Tidsskrift for Arbejdsliv* nr. 2, 2002.

Tynell, Jesper (2001): *Da medarbejderne blev en ressource*. Specialeafhandling ved Kommunikation og Historie på Roskilde Universitetscenter.

Zuurmond, A. (1998): From Bureaucracy to Infocracy: Are Democratic Institutions Lagging Behind? in Snellen & van de Donk (edt.): *Public Administration in an Information Age*. A Handbook. Amsterdam IOS Press.

Noter til artiklen

---

<sup>1</sup> "Læringsmiljøer på arbejdspladsen" - en caseanalyse af fire forskellige statslige arbejdspladser. Der er et særligt fokus på de højtuddannede og projektet er støttet af ELU (Efteruddannelsesudvalget for Længerevarende Uddannede). Projektet udføres af Anders Siig Andersen, Flemming Nielsen, Janne Glerup og Vibeke Andersen fra Institut for Uddannelsesforskning ved Roskilde Universitetscenter/Institut for Produktion og Ledelse ved Danmarks Tekniske Universitet

<sup>2</sup> Se f.eks. Antologien *E-læring på arbejdspladsen* redigeret af Anne Marie Kanstrup. Roskilde Universitetsforlag/Learning Lab Denmark 2004.

---

<sup>3</sup> Teknologirådet har til opgave at: Fremme teknologidebatten, vurdere teknologiens muligheder og konsekvenser og rådgive Folketinget og regeringen

<sup>4</sup> Moderniseringen af den offentlige sektor – New Public Management har været et centralt tema igennem de seneste 15 – 20 år. Den offentlige sektor er blevet for stor, den skal rationaliseres og effektiviseres og gøres mere brugervenlig. Et væsentligt element i denne proces er en gennemgribende anvendelse af IKT, som går under betegnelsen e-government. Formålet er at fremme digitaliseringen af den offentlige forvaltning bl.a. med brug af et fælles offentligt initiativ vedrørende Elektronisk Sags- og dokumenthåndtering (ESDH). Målsætningen var, at allerede i 2003 skulle 75% af den kommunikation, der i dag foregår papirbaseret mellem offentlige myndigheder ændres til digital kommunikation. Det lykkedes ikke helt, men målsætningen er klar.

<sup>5</sup> Birgit Jæger (2003) har i sin analyse af en kommunal forvaltning foretaget en analyse af kommunens web-side på lige fod med analysen af medarbejdere og ledelse i forvaltningen.

<sup>6</sup> At tale om modsætninger opfattes af mange som gammeldags og et marxistisk levn, men det gør ikke modsætningerne mindre levedygtige i praksis, kun i analyserne. Se også (Bryggerigruppen 1983).